

## **Empresas recuperadas:** La proyección de la protesta y la gestión colectiva.

Gabriel Fajn

**Como citar:** FAJN, Gabriel. Empresas recuperadas: La proyección de la protesta y la gestión colectiva. *In*: DAL RI, Neusa Maria (org.). **Trabalho associado, economia solidária e mudança social na América Latina**. Marília: Oficina Universitária, 2010. p.3-22. DOI: <https://doi.org/10.36311/2010.978-85-7983-063-1.p3-22>



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

PARTE I  
TRABALHO ASSOCIADO E  
MUDANÇA SOCIAL

# Empresas recuperadas: la proyección de la protesta y la gestión colectiva

Gabriel FAJN<sup>1</sup>

## Introducción

Entre fines de los años de 1990 y principios de 2000, una gran cantidad de empresas fueron recuperadas por sus trabajadores con el objetivo primordial de defender sus fuentes de trabajo y mantenerlas en funcionamiento. En torno al fenómeno que abarca alrededor de 180 unidades productivas en todo el país, se abre un conjunto de procesos sociales, dinámicas políticas, estrategias jurídicas y desarrollos económicos que proporcionan a esta problemática una gran complejidad y riqueza.

Estas empresas representan tal vez, uno de los emergentes más dramáticos de la destrucción sistemática del aparato productivo y de la lucha por parte de los trabajadores por conservar sus empleos.

Asimismo, las empresas recuperadas por parte de los trabajadores constituyen un nuevo fenómeno social que cobra importancia en la realidad argentina mediante prácticas colectivas que pueden entenderse como expresiones de respuesta a la crisis y como propuestas exploratorias de modalidades de gestión alternativas.

---

<sup>1</sup> Profesor de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

Los procesos de lucha están estrechamente relacionados con las formas autogestivas que cada organización fue construyendo, y que puede percibirse en las prácticas que se fueron desarrollando al interior de las empresas: redistribución igualitaria de los ingresos; implementación de procesos decisorios de carácter colectivo; formas de delegación, representación y control; dinámicas asamblearias, etcétera.

El presente artículo sintetiza y desarrolla algunas de las líneas de trabajo vinculadas al análisis de aquellos problemas que remiten al repertorio de la protesta en el marco de la recuperación de fábricas y a las dinámicas organizacionales en los procesos autogestivos que se desplegaron al interior de las empresas.

### **El repertorio de la protesta**

Desde mediados de los años 90 con la profundización de la crisis, se intensificó la conflictividad social en la Argentina, acompañada por la emergencia de nuevos actores (trabajadores desocupados, asambleas barriales, ahorristas damnificados y otros) y por un abanico diverso de formas de expresión de la protesta. El ciclo de protesta que vive la Argentina actualmente es el más importante de todos los acontecidos desde 1983 por la cantidad de protestas, la expansión territorial de las mismas y la cantidad y variedad de sujetos involucrados. (SCHUSTER, 2001).

En este marco irrumpen los procesos de recuperación de empresas por parte de los trabajadores, propagándose con inusitada fuerza entre los años 2000 y 2002, aunque el ciclo de protestas y nuevas fábricas en proceso de recuperación por los trabajadores se mantiene hasta nuestros días, como en el caso de la textil Gatic, o la fábrica de cerámicos Zanón.

En el análisis de las luchas que se inscriben en tales procesos de recuperación se debe contemplar cuáles han sido los actores sociales involucrados en la confrontación, las estrategias desplegadas, los territorios en disputa, las acciones que desarrollaron y cuáles fueron los campos de acción sobre los que intervinieron.

Las más de 180 empresas recuperadas o en proceso de recuperación involucran a una gran diversidad de actividades – metalúrgicas, textiles, químicas, frigoríficos, gráficas, escuelas, clínicas, hoteles, etcétera – con

diferentes tamaños y dimensiones. Esta diversidad tiene su correlato en los distintos ritmos de recomposición, problemáticas, orientaciones políticas e ideológicas, etcétera. Lejos de encontrar una unidad empírica homogénea, el mundo de las fábricas y empresas recuperadas presenta una importante heterogeneidad, complejidad y diversidad interna.

Esto nos lleva a plantearnos algunos interrogantes centrales ¿Por qué de las 5.000 fábricas quebradas y/o en crisis en los últimos años, sólo fueron tomadas y generaron procesos de recuperación por parte de los trabajadores menos de 200? ¿Qué elementos o factores políticos, sociales, sindicales y subjetivos contribuyeron para la recuperación? ¿Qué recursos organizacionales y capacidades políticas poseían éstas fábricas que les daba ese diferencial?

Sobre estas preguntas no tenemos respuestas certeras y sólo podemos ensayar algunas explicaciones tentativas.

Seguramente para desarrollar las explicaciones que responda el por qué se produjo el surgimiento del movimiento de fábricas recuperadas, se deberá tener presente la combinación de múltiples factores externos e internos: *socioeconómicos*, como la destrucción del aparato productivo, la profunda recesión iniciada en 1998 y fundamentalmente el nivel que alcanza el desempleo estructural; y *políticos* como la intensificación del ciclo de la protesta, emergencia de nuevos actores sociales, crisis estatal, etcétera. Estos y otros factores generales indican las condiciones que hacen probable el surgimiento de luchas sociales pero no terminan de dar cuenta del pasaje a las resistencias organizadas. En el transcurso de toda rebelión hay algún tipo de descontento; pero lo que hay que explicar es el camino que lleva del descontento a la rebelión y a la cristalización de la acción colectiva y los elementos que lo hacen posible.

En el estudio de los movimientos sociales, diversos enfoques colocan el énfasis en factores como la organización de las oportunidades políticas, y los recursos. Estas orientaciones nos abren la posibilidad de plantear nuevos interrogantes sobre el surgimiento de fábricas y empresas recuperadas ¿Hubo redes organizativas previas que facilitaron la integración del movimiento? ¿Cuál fue su importancia? ¿Qué recursos organizativos y relacionales aportaron?

En primer término y como se desprende de la información obtenida, el rápido aumento de la cantidad de fábricas en proceso de recuperación (sobre todo en el período 2000 – 2002) estuvo signado por empresas de muy diversas actividades, integradas por trabajadores con disímiles trayectorias laborales. Unos pocos con antecedentes gremiales y políticos, mientras que la gran mayoría tenía escasa o nula experiencia en esos ámbitos.

Un elemento central es percibir cómo se fueron dando los procesos de vinculación con el movimiento social emergente de aquellas fábricas que arribaban a situaciones de crisis similares. En ese período no había un movimiento estructurado y homogéneo que integrase, rodease y protegiera a las fábricas que se encontraban en problemas. Por el contrario, los vínculos iniciales fueron sumamente informales y se establecieron a través de la aproximación a alguna empresa cercana (territorialmente) que termina jugando un rol de inclusora en el movimiento y de facilitadora para indicar el recorrido que debe atravesar la empresa para resolver la crisis. Se empiezan a compartir orientaciones con relación a formas de resistencia y estrategias legales para la supervivencia de la empresa.

El movimiento en general se va configurando con un collar de experiencias y recursos muy disímiles: unos pocos con antecedentes y estructuras sindicales importantes (UOM Quilmes; Empleados de Comercio en Rosario); otros con un activismo militante y gremial como en Zanón (Neuquén); en algunas experiencias participaron desde el inicio abogados con conocimientos en temas cooperativos, a la vez que gran parte de los trabajadores tenían escasos conocimientos y participación política y gremial.

El proceso de recuperación de fábricas, adquiere mayor visibilidad pública y apoyo social, en relación con la difusión de los medios masivos y las redes alternativas de comunicación. La emergencia de nuevos actores organizados, como las asambleas, establecieron un estrecho vínculo con las empresas recuperadas, participando en muchos casos activamente del conflicto. El punto más alto de la recuperación es el año 2001, y el 37% de las experiencias de alta intensidad ocurrieron en el mismo año. Crecen también las prácticas de negociación directa entre trabajadores y anteriores dueños, y en algunos casos intervienen también jueces y síndicos.

Existe también una mayor articulación entre las empresas, que comienzan a agruparse en distintos movimientos. En este punto las primeras

experiencias, como Metalúrgica IMPA, Unión y Fuerza, Frigorífico Yaguané funcionan como núcleo de los distintos movimientos, transmitiéndoles experiencia, contención, ayuda económica a las nuevas fábricas en los encuentros que empiezan a organizarse. En este período los movimientos cobran mayor visibilidad y participación en el ciclo de la protesta, Movimientos Nacional de Empresas Recuperadas, FENCOOTER, Fábricas Agrupadas bajo Control Obrero.

Sin duda, las redes preexistentes son soportes organizativos relevantes en la estructuración del movimiento pero, dada la velocidad de los hechos ocurridos entre el 2000 y el 2002, la configuración refiere a un proceso menos escalonado y mucho más complejo. El proceso de recuperación fue desordenado y caótico y lejos de contar con una planificación preestablecida se sumaron experiencias de gran diversidad. Adquiere relevancia – visto retrospectivamente - los recursos y redes organizativas que se fueron configurando en las experiencias iniciales a fines de los 90 (Metalúrgica IMPA; Frigorífico Yaguané y otros) y la estructuración embrionaria que representó para el movimiento, aunque esto no explica linealmente la emergencia de nuevas experiencias, ni supone una transferencia automática a otras fábricas.

### **Estrategias, actores y territorios**

La toma de fábricas ha sido una práctica utilizada por la clase trabajadora en la Argentina en diferentes momentos de su historia. Cabe recordar el ciclo de luchas abierto a fines de los años 60 hasta entrados los años 70, encabezado por los obreros de las grandes corporaciones económicas. Éstos protagonizaron fuertes resistencias frente a los nuevos ritmos de la producción, a la intensificación del trabajo y al rechazo de las nuevas técnicas. Este proletariado joven, que contaba con alta estabilidad laboral y elevados salarios, fue el germen de un sindicalismo clasista que se transformó en un sujeto social que trascendió las reivindicaciones gremiales e intervino como sujeto político fundamental de esa etapa.

La estructura de las oportunidades políticas, las condiciones y recursos del movimiento obrero, el papel jugado por las direcciones sindicales y las estrategias ofensivas que desplegaron los trabajadores en aquel escenario se parece muy poco al nuevo ciclo de protestas abierto en estos últimos

años. Después del retroceso que significaron las políticas neoliberales para los trabajadores, del esmerilado de las conquistas históricas, de la reducción constante de los trabajadores ocupados, de un sindicalismo mayormente burocratizado y alejado de sus representados, la ocupación y recuperación de fábricas representa una *estrategia defensiva* – casi desesperada – que tiene por objetivo fundamental la supervivencia de la empresa y la conservación del trabajo. Este punto de partida es, tal vez, la mayor coincidencia que se encuentre en el conjunto de empresas que forman parte de estos procesos de recuperación, aunque las dinámicas políticas y las estrategias adoptadas posteriormente contemplen un abanico de diferentes opciones político-ideológicas.

Si con los piquetes los trabajadores desocupados lograron cierta visibilidad política cortando las rutas y las asambleas barriales se reunieron en espacios públicos, con los procesos de recuperación de empresas, la fábrica volvió a ser, después de mucho tiempo, el territorio de disputa social en donde participaban directamente los trabajadores que corrían el riesgo de ser desplazados del mercado de trabajo.

Sin otras alternativas visibles, los trabajadores resolvieron la toma, ocupación, acampes en la puerta de la fábrica, corte de ruta y otras medidas de fuerza, que tuvieron por finalidad resguardar el trabajo y mantener en funcionamiento a la empresa, custodiando las máquinas, herramientas y mercaderías y evitando las acciones de vaciamiento. La ocupación trasciende la expresión de una forma que adquiere la protesta dado que *la custodia de los puestos de trabajo*, a partir de la presencia en las fábricas es - en la práctica - el control efectivo en el lugar para evitar tales acciones de vaciamiento.

El objetivo de muchos empresarios fue circunscribir la resolución del conflicto al marco de lo judicial, no porque tuvieran un gran respeto por lo legal, sino para encontrar los vericuetos que les facilitaran evadir la ley y desentenderse de la empresa con los menores costos económicos personales, aunque esto significara la destrucción y el cierre de su fábrica. No se privilegió la racionalidad económica a fin de conservar las empresas, sino que primó una lógica predatoria que persiguió el beneficio personal.

En tal sentido, los campos de acción en donde se despliegan las estrategias de recuperación por parte de los trabajadores articulan varias lógicas de intervención, disputando en el plano de lo jurídico, en el espacio

de la empresa propiamente dicha y en las calles aledañas a la misma, espacios y confrontaciones articuladas e interdependientes.

Tal vez una de las novedades que puede observarse es que - en varias de las empresas - los trabajadores intervinieron en el mismo proceso de la quiebra, desarticulando las maniobras de vaciamiento y fracturando el dominio que ejercía el antiguo dueño y las sordas componendas con jueces y síndicos.

Los trabajadores intervienen en diferentes campos de acción durante la lucha por la recuperación, en la vigilancia de las máquinas, en el control de los síndicos, en el cuidado de los aspectos legales, en la construcción de nuevos vínculos con los vecinos, en las relaciones políticas con los trabajadores desocupados y las asambleas barriales, etcétera.

### **Procesos Autogestivos**

Si bien es importante señalar que el punto de partida de las empresas lo constituyen situaciones de crisis terminales que amenazan seriamente la continuidad de la misma, convocatorias, quiebras, deudas millonarias, abandono de los dueños, quiebre del contrato laboral, deudas salariales prolongadas, etcétera, y que impulsan a los trabajadores a reaccionar para mantener sus fuentes de trabajo, también es cierto que la dinámica social colectiva produce en estos procesos un salto cualitativo no previsto, que representa un quiebre en la historia de la fábrica, impensado - y muchas veces ni siquiera deseado - que empuja en forma intempestiva e inmediata a los asalariados a conducir los destinos de sus organizaciones. Casi sin aprendizajes formales ni asesoramientos previos, sólo el conflicto y la lucha mediaron entre los trabajadores que tenían un rumbo seguro de desafiliación social. Pensando el nuevo rol colectivo que debieron asumir para dirigir la empresa, sabemos que en el transcurso de la acción surgen sin cesar consecuencias no deseadas por los actores y de manera retroactiva, estas consecuencias no intencionales pueden convertirse en las condiciones no reconocidas de ulteriores acciones. Se produce así una verdadera dialéctica de lo intencionado y lo no intencionado, donde lo intencionado está atrapado en complejas secuencias de actos que se le escapan y que llevan la acción más lejos de lo que los actores pretendían.

La recuperación de empresas, en este sentido, representa un momento re-fundacional, en el cual los trabajadores se hacen cargo de las fábricas en situaciones muy desfavorables y traumáticas. Así es como se reabre un nuevo ciclo organizacional, cuya primera fase resulta un camino complejo y con un margen de maniobra muy estrecho. Frente a una situación de alta incertidumbre jurídico-legal, sin acceso a capital de trabajo o a subsidios estatales, con clientes y proveedores que acarrearán deudas de los anteriores dueños y desconfían en general del nuevo proyecto, la recomposición de la capacidad productiva será un proceso lento y dificultoso en la mayoría de las fábricas, pero a la vez prioritario para la consolidación económica de la empresa. La reconstrucción del espacio organizacional desde una perspectiva autogestionaria tiene el efecto de desestructurar las relaciones capital-trabajo que son relaciones jerarquizadas en extremo, relaciones de obediencia y sumisión, y que, en las pequeñas y medianas empresas, fueron acompañadas generalmente por prácticas paternalistas de los anteriores dueños como modelo distorsionado de gestión. Esta desestructuración parece favorecer una reapropiación colectiva de los saberes de la gestión, así como la emergencia de procesos democráticos de toma de decisiones en el interior de la empresa. De hecho, en todas estas empresas es común la adopción de prácticas asamblearias para la toma de decisiones.

Múltiples elementos intervienen para facilitar el desarrollo de las instancias asamblearias como mecanismo fundamental para circular y transparentar la información, y también como ámbito privilegiado para el proceso de toma de decisiones colectiva. En primer lugar, por el hecho de que el fenómeno de empresas recuperadas abarca en su gran mayoría a unidades productivas pequeñas y medianas, que vienen de soportar largos procesos de achicamiento en sus dotaciones y se verían facilitadas por las interacciones directas - relaciones cara a cara - entre todos los miembros de la empresa. En segundo lugar, un alto porcentaje de las empresas atravesó situaciones de elevada conflictividad, lo que articuló nuevas relaciones de cercanía y cooperación entre los trabajadores en los momentos de la lucha y que luego encuentran su continuidad en la gestión colectiva, fundamentalmente en la participación en las asambleas. Finalmente, las experiencias que conforman el universo de empresas recuperadas no contienen –salvo unas pocas excepciones– altos grados de complejidad y diversidad en los procesos productivos, ni elevados niveles de estratificación

interna (división jerárquica), por lo que la proximidad de las distintas áreas facilitaría los procesos de horizontalidad. Se debe agregar que en gran cantidad de casos sólo quedaron los trabajadores de planta después de la recuperación de la empresa ya que los niveles jerárquicos y administrativos, en su mayoría no acompañaron estos procesos.

En todos los casos, no debe entenderse y/o analizarse de manera escindida la intensidad de la lucha desplegada en cada fábrica y la reorganización de las empresas a partir de las nuevas prácticas utilizadas para la gestión. El grado que el conflicto adquirió, impregnó e instituyó nuevas *formas del hacer* en la reapertura de las fábricas. Ese momento refundacional tendrá efectos importantes en los lazos construidos entre los trabajadores, en las prácticas colectivas que experimentaron y en los aprendizajes que incorporaron a partir de la lucha, constituyendo una continuidad transponible entre la profundidad de la lucha y los rasgos de un nuevo modelo organizativo. En este sentido, es factible establecer una relación importante entre la intensidad que adquirió el conflicto en las empresas y las iniciativas de gestión colectiva adoptadas por los trabajadores en los primeros momentos a partir de la puesta en marcha de la recuperación de la empresa.

En este escenario, guarda una importancia central el impacto que ha tenido la devaluación económica en las diferentes actividades industriales y de servicios y las posibilidades reales que cada empresa tiene para reinsertarse productivamente. Aquí múltiples factores juegan un papel destacado y dependen de las particularidades de cada sector, como la reestructuración del mercado interno, el acceso crediticio, el valor de los insumos, etcétera. En un contexto económico más estable y a largo plazo, y cuando las empresas en proceso de recuperación hayan podido superar el primer momento de este nuevo ciclo, es decir, cuando el margen de incertidumbre se haya reducido al menos en relación con lo legal y al marco de relaciones de su contexto pertinente (clientes y proveedores) se podrán evaluar con mayor precisión los procesos de recomposición y consolidación productiva. De la misma manera, los procesos autogestivos demandarán períodos prolongados para su consolidación, atravesarán avances y retrocesos y estarán plagados de tensiones y contradicciones. Por el momento, pueden verificarse pasos interesantes en donde se destacan las prácticas asamblearias

para la toma de decisiones estratégicas, la ampliación de los marcos participativos, la constitución de instancias deliberativas y, lentamente, el desarrollo de ciertos saberes colectivos en la gestión, y ensayos de rotación y desestructuración de los puestos fijos, implicando una democratización de los saberes específicos.

### **El problema del poder**

Entre la mayor o menor integración al sistema y el ciclo organizacional determinado por los imperativos de la gestión, está en juego la dinámica de las relaciones de poder interno y la disolución o no de las prácticas autogestivas. Rosanvallon (1995) cita un estudio de Albert Meister sobre grupos voluntarios, como las cooperativas obreras y las comunidades de trabajo. Estos grupos están constituidos por voluntarios y son de pequeñas dimensiones, hasta 200 miembros. En su historia se distinguen varias fases:

- 1 La conquista. El grupo acaba de crearse, el entusiasmo domina, la actividad está definiéndose. Esta fase se caracteriza por la existencia de conflictos entre una democracia directa celosa de sus prerrogativas (la asamblea general se reúne con frecuencia y es soberana) y una actividad económica embrionaria.
- 2 La consolidación económica. Los imperativos de gestión y la preocupación por la eficacia adquieren una prioridad sobre los ideales del comienzo. La democracia directa se transforma en democracia delegada. Un núcleo de dirigentes y de especialistas se constituye y se hace indispensable para la colectividad. Sin embargo, la democracia directa, expresada por la asamblea general, sigue siendo activa en todo lo que se refiere a las actividades extraeconómicas.
- 3 La coexistencia. La democracia delegada se extiende a todas las actividades. Las instituciones, que se habían definido como reacción a la sociedad circundante, se anemian: la gestión, de la que se había querido hacer la tarea de todos, se convierte en la actividad de unos pocos; los principios igualitarios en la remuneración empiezan a ponerse en tela de juicio progressivamente.
- 4 El poder de los administradores. El poder efectivo y la definición de los objetivos están en mano de los técnicos y del pequeño grupo dirigente que se ha desprendido del grupo

Esta mirada sombría y pesimista se acerca a la idea de Michels (1996) de la ley de hierro de las oligarquías, en donde la organización conduce inevitablemente a la constitución de un grupo dirigente separado y dominante sobre el resto. La burocracia reaparece como la *mejor* tecnología de poder, acompañado por ideologías tecnocráticas que le sirven de sustento. Rosanvallon (1995) alerta sobre lo que denomina la entropía democrática, que define como la degradación de la *energía democrática* en una estructura, proceso que osifica y formaliza una democracia viva.

¿Emergerá necesariamente en las organizaciones, un estamento burocrático-tecnocrático dominante, independientemente de su pretensión democrática? Si bien creemos que esto no es necesariamente un futuro predeterminado, sí es un riesgo siempre latente que para confrontarlo habrá que determinar cuáles son los recursos estratégicos para que los trabajadores se reapropien colectivamente de los mismos y se fomente un ejercicio permanente de redistribución democrática.

En otros términos, la cartografía del poder organizacional estará determinada por la dinámica que las acciones colectivas logren instituir. La reapropiación colectiva de las capacidades y recursos para conducir los destinos de las empresas de los movimientos es un elemento central de tal dinámica: capacidades vinculadas al saber hacer de la gestión, a los conocimientos políticos, institucionales, productivos, técnicos, y otros, requeridos para gobernarla. El desarrollo de tales recursos debería ser un movimiento en permanente ampliación y - lo que es fundamental - en su reapropiación adquirir un carácter colectivo, evitando la emergencia de *manchones* burocráticos que se apoderen de tales capacidades.

Para Luther P. Gerlach (apud PEREZ LEDESMA, 1994) la estructura de un movimiento social se caracteriza por tres rasgos fundamentales:

- √ es una estructura *segmentada*, es decir, está integrada por grupos diversos, como células que crecen y mueren, se dividen y fusionan, proliferan y se contraen;
- √ *policéfala*, lo que supone la ausencia de una estructura única de mando y dirección o lo que es lo mismo, una multiplicad de líderes y aspirantes al liderazgo;

√ *reticular*, como consecuencia de las relaciones cruzadas, las actividades conjuntas y la similar definición de objetivos y oponentes.

Estos rasgos se encuentran presentes en varios de los movimientos sociales emergentes de los últimos años en Latinoamérica. Las críticas y debates se plantean en las supuestas ventajas en racionalidad y eficiencia de las organizaciones centralizadas, con una burocracia estable, una jerarquía bien definida y una clara división del trabajo.

Consideramos que es la dinámica y densidad política del movimiento la que en gran medida, se encuentra inextricablemente asociada a las formas organizativas y las que modificarán o no, con el paso del tiempo el marco en que se configura. Es decir, que un actor social que emerge al calor de la lucha social, es factible que adopte organizativamente formas segmentadas, policéfalas y reticulares, aunque a lo largo de su historia, su ciclo organizacional vaya mutando a lógicas jerarquizadas, burocráticas y eficientistas. Obviamente, esta no es una secuencia predeterminedada, sólo un riesgo potencial y - lamentablemente - altamente probable.

### **Vencer la resignación**

Durante la década de los 90, los trabajadores en Argentina fueron perdiendo sistemáticamente las conquistas sociales obtenidas. Miles de desocupados, reforma laboral, precarización del contrato de trabajo, complicidades de las burocracias sindicales fueron generando un contexto de fuerte desprotección para el movimiento obrero.

En las entrevistas efectuadas a los trabajadores de las fábricas recuperadas los relatos se reiteraban al contar la historia de la última década: trabajadores despedidos, representaciones gremiales debilitadas, recortes salariales, pérdida de derechos, vacaciones no gozadas, salarios adeudados, etcétera. El clima de época está signado por la derrota y el proceso de desafiliación social es una secuencia segura. El pasaje de trabajador estable a engrosar las filas de desempleados, sobreviviendo como *cartonero* o *piquetero*, constituye la visión de un futuro crudo y desangelado, presentes en los relatos de los trabajadores.

En un escenario de crisis, y ante un contexto donde la exclusión se extiende catastróficamente, la pérdida de una fuente de trabajo implica mucho

más que el quebranto de una relación laboral. El trabajo constituye una vía para la conformación de identidad y de construcción de lazos sociales perdurables. La posibilidad de desafiliación afecta la subjetividad de los trabajadores, a partir de una pérdida de los lazos de contención social.

Esta situación es vivida por los trabajadores con una fuerte resignación, lo que hemos denominado *gestión de la resignación*.<sup>2</sup> El proceso no sólo representa la pérdida de derechos y condiciones de trabajo, sino también la imposibilidad de tener capacidad de resistencia a tales pérdidas, la naturalización de un clima opresivo que se vuelve inmodificable y que empuja a convivir con tal derrota, a administrar resignadamente la caída. Los procesos de recuperación encarnan una doble ruptura. Por un lado, subjetivamente, el seguro cierre de la empresa, la quiebra y el vaciamiento, con la consecuente pérdida del trabajo, es el escalón de tolerancia subjetivo que no están dispuestos a traspasar y el que los obliga a oponer resistencia. En otro orden, este quiebre de resignación los reagrupa y empuja a la acción de resistencia colectiva, a recuperar la iniciativa en forma conjunta.

Esta situación nos permite comparar *lógicas de resignación* con marcadas diferencias y también puntos de contacto. Gorz (1973), en un artículo escrito a principios de la década del 70 comenta críticamente la investigación realizada por Goldthorpe, en donde este llegaba a la conclusión de que la conciencia de clase era prácticamente inexistente en Vauxhall, dado que los obreros se comportaban de acuerdo a los modelos de clase media y reflexionaba en torno a que la lucha de clases pertenecía al pasado. Goldthorpe entrevistó a cada obrero separadamente y descubrió que estaban individualmente resignados. Estas miles de resignaciones individuales constituían una apatía colectiva. Todos se sentían de manera parecida: frustrados, aislados, y ninguno podía hacer nada para cambiar las cosas.

Sin embargo, el informe de Goldthorpe (apud GORZ, 1973) estaba todavía en imprenta cuando unos pocos militantes se apoderaron de un resumen de las conclusiones y distribuyeron cientos de copias entre los trabajadores. Simultáneamente, se conocieron las ganancias astronómicas que la empresa había tenido en el año y enviadas a la General Motors en los Estados Unidos, información que circuló también entre los trabajadores.

---

<sup>2</sup> Para mayor desarrollo, consultar FAJN, Gabriel (coord.). *Fábricas y empresas recuperadas*. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación, 2003.

Violentos disturbios han estallado en la fábricas automotrices Vauxhall de Luton. Miles de obreros abandonaron las tareas reuniéndose en el patio de la fábrica. Sitiaron las oficinas de la gerencia, pidiendo a los gerentes que salieran, cantando 'Bandera Roja' vociferando a la horca. Grupos intentaron atacar las oficinas, y se enfrentaron con la policía que había sido llamada para protegerlas. Los disturbios se prolongaron durante dos días (GORZ, 1973, p. 239-240).

Entre otras cuestiones, esta situación pone de relieve la diferencia entre conocer la opiniones individuales de los trabajadores (en las entrevistas) en las que hacían manifiesta su apatía y resignación, frente a la dinámica social emergente a partir de la nueva información conocida y la discusión en torno a la misma, situación a la que Goldthorpe contribuyó casi sin proponérselo.

Evidentemente, las resignaciones de los trabajadores de Vauxhall hace treinta años atrás tienen poco que ver con la resignación de finales de siglo de los trabajadores argentinos. Mientras que en los primeros la resignación es producto de altos niveles de consumo y emulaban, según Goldthorpe (apud GORZ, 1973), los modelos de vida de la clase media, entre los segundos la gestión de la resignación es producto de un largo período de derrota social, de la sostenida caída en el tiempo y de la imposibilidad de encontrar capacidades y alternativas para resistir. Sin embargo, el punto de salida a la resignación es parecido, unos y otros recomponen lazos sociales, renuevan formas de resistencia y colectivamente enfrentan la situación.

### **¿Cambios en la organización del proceso de trabajo?**

En general en las empresas recuperadas no se perciben modificaciones de envergadura en la organización del proceso de trabajo, sino por el contrario, cierta continuidad con las modalidades heredadas con anterioridad a la recuperación.

Esta ausencia de modificaciones en los procesos de trabajo refiere a la conservación de los modos de relación de los trabajadores con las máquinas y equipamientos tecnológicos y los materiales objetos de transformación. Es cierto también que las tecnologías condicionan en gran medida las posibilidades de reorganización del proceso de trabajo y estas

empresas se encuentran en una situación limitada para incorporar modificaciones importantes por el costo que representaría la renovación tecnológica.

En la organización del proceso de trabajo se perciben grandes similitudes con el resto de las empresas en relación a las funciones fijas, la fragmentación de las tareas, las repeticiones de la misma operación parcelaria, etcétera. Seguramente tienen mayor discrecionalidad para manejar el ritmo y la intensidad de las tareas ante la ausencia de la presión del capital y con la eliminación de los dispositivos de vigilancia anteriores. Ciertamente, los primeros pasos de la recuperación imponen tareas urgentes de recomposición económica, financiera, comercial y productiva, como la necesidad de acumular un capital de trabajo, recomponer las relaciones de confianza con los proveedores y clientes, instrumentar las condiciones contables básicas (facturación, balances, etcétera), mantener y calibrar las máquinas e instrumentos de producción, incorporar o desarrollar internamente personal que desempeñe tareas comerciales y una variedad importante de otras tareas urgentes.

Tal vez, es necesario incorporar una visión matizada, en la que la debilidad de los cambios incorporados en torno a la organización del trabajo, no nos impidan observar algunos movimientos que representan avances en este sentido. En una entrevista en el 2006, a un trabajador de una importante empresa metalúrgica, con más de tres años como recuperada, nos manifestaba que se observaba un sensible cambio en relación al control de las condiciones de seguridad en el trabajo, y que esto obedece a que el ingeniero responsable de estos controles antes sólo se reunía con los dueños y de manera *formal* registraba el uso de los elementos correspondientes; bajo la gestión colectiva, los ingenieros contratados entablaron una estrecha relación con los trabajadores para recabar información sobre el uso de elementos protectores y las modalidades de trabajo en cada lugar. En algunos no se utilizaban porque resultaban disfuncionales y en otros hasta contraproducentes, como por ejemplo el uso de guantes protectivos que generaba mayor cantidad de *enganches* con la máquina y altos riesgos de pérdida de los miembros. Lo que implicó una revisión sustantiva para adecuar estos elementos a la comodidad y seguridad de los trabajadores.

Es decir que el contacto directo entre profesionales calificados y los

trabajadores operarios de las máquinas, contribuyó al entendimiento y la baja proporcional de los accidentes de trabajo. La eliminación de instancias burocráticas, que solamente implicaban un registro formal, dio lugar a una mejora de las condiciones de trabajo. Si bien, podríamos relatar varias experiencias que manifiestan avances en esta sentido, no es posible afirmar que se hayan definido estrategias y políticas orientadas a mejoras sustantivas, en estos aspectos.

En muchas de las empresas que ya han transitado sus primeros años, que recompusieron gran parte de estas condiciones, que lograron reinsertarse comercialmente y aumentaron su producción, no aparece en su agenda de corto o mediano plazo políticas que modifiquen sensiblemente la organización del proceso de trabajo.

La centralidad que le damos al tema está relacionada, entre otras cuestiones, con que la rigidez de la organización del proceso de trabajo, que puede constituirse en una de las trabas más importantes del desarrollo de la gestión colectiva y las prácticas democráticas autogestionarias. Los cambios (o no) en la organización del trabajo aluden directamente a las modificaciones en las estrategias de control, en el desarrollo de las calificaciones, en la reestructuración del trabajo manual e intelectual y en los procesos de discrecionalidad y autonomía de los trabajadores.

El alejamiento de las fábricas no sólo de los empresarios (dueños anteriores) sino de gran parte de los profesionales, ingenieros y niveles intermedios,<sup>3</sup> puede ser leído desde dos perspectivas contrapuestas. Por un lado, representa un efecto negativo en relación a la pérdida de ingenieros, técnicos y empleados con conocimientos en la gestión y lo comercial, que ocupaban un lugar estratégico y de difícil reemplazo en el proceso productivo de la empresa. Por el otro, también se elimina un conjunto de empleados que estaba al servicio de los dispositivos de control instituidos, capataces, gerentes de personal, etcétera. Es decir que desaparecen los actores centrales del diseño, la implementación y el mantenimiento de los mecanismos de control, descalificación, controles directos y reactivos, pero no se elimina necesariamente la arquitectura social edificada que logra conservar lógicas anteriores ya sin los actores que la sostenían. En gran medida, son los

---

<sup>3</sup> Según nuestros registros sólo en el 20 % de las empresas permaneció personal de nivel jerárquico y en el 45 % personal administrativo.

soportes estructurales de la empresa expresados en las tecnologías, la división del trabajo y los imperativos de gestión eficiente los que mantienen tal estructuración.

### **A modo de síntesis**

Tanto la superación de la crisis de gobernabilidad en los últimos cuatro años como la recuperación lenta, pero sostenida, de la producción y del empleo, amortiguaron la intensidad de las protestas. En este escenario disminuyeron, a partir del 2004, la cantidad de nuevas empresas en procesos de recuperación y aunque se mantuvo latente manifiesta una clara curva de amesetamiento.

El fenómeno en general ha perdido visibilidad pública. Las reapariciones están vinculadas a protestas específicas. Algunas empresas se consolidaron económicamente y se han corrido del protagonismo de las luchas, mientras que otras aún no han definido su situación legal. Es por esto que la intensidad en este período, puede pensarse como una ondulación del ciclo, signado por conflictos puntuales, como el tratamiento de una expropiación, la resistencia a una orden de desalojo, etc.

La indefinición en torno a sancionar una nueva ley de quiebras que resuelva en términos generales el marco legal de estas empresas, suscita una situación fragmentaria en la que cada una debe resolver autónomamente su continuidad, induciendo negociaciones particulares y reforzando las circunstancias de aislamiento.

Las empresas recuperadas, como fenómeno en transición, representan un espacio organizacional contradictorio, son productoras de mercancías y necesariamente intercambian sus productos en el mercado, lo que tendrá como consecuencia la sujeción a las irracionalidades y oscilaciones que en éste se producen, la devaluación es un buen ejemplo de tales oscilaciones. Así, participan de la competencia cuyas reglas están definidas por las empresas privadas dominantes y su funcionamiento se halla determinado por las leyes de valorización del capital (VIEITEZ; DAL RI, 2001). En tal sentido, las restricciones que les plantea el sistema, genera sensibles recortes de autonomía y márgenes de libertad.

Movimientos sociales con mayor historia, como Movimiento de los Trabajadores Sin Tierra o el Zapatismo, vertebran experiencias con definiciones ideológicas, políticas, económicas con un claro horizonte de transformación social. La imposibilidad de las empresas recuperadas de cristalizar y mantener un fuerte movimiento social que reduzca el aislamiento y genere mayor homogeneidad interna es también una debilidad manifiesta. Las divisiones internas, la ausencia de un mayor desarrollo político y la inexistencia de estrategias conjuntas son síntomas de tal fragilidad. La consolidación de un movimiento unificado y sólido contribuiría sensiblemente a recuperar mayores márgenes de autonomía con relación al sistema social.

Varios de estos factores, como la ausencia de dinámica política general, la recuperación económica y la falta de consolidación de un movimiento social envolvente que aporte coherencia interna, favorecen un escenario en el que ocupan lugares de privilegio los cuadros técnicos vinculados a los saberes de gestión.

Asimismo, estas experiencias mantienen potenciales críticos de un modelo de organización emergente, en sus prácticas cotidianas de construcción participativa y democrática de los trabajadores, en los procesos de toma de decisiones y en las luchas por continuar con la experiencia viva. En forma embrionaria y asistemática han sido importantes sus aportes en torno a las regulaciones laborales, en los criterios por distribuir los ingresos, en las rotaciones internas, en la recalificación de trabajadores, etcétera.

Seguramente, la incidencia del fenómeno de empresas recuperadas en la Argentina es muy acotada en términos económicos, el impacto es mínimo en la economía general, pero su huella, en términos políticos y simbólicos ha sido fundamental. La recuperación de empresas forma parte hoy de la memoria política de los trabajadores y de la *caja de herramientas* de sus estrategias de lucha contra el sistema. En síntesis, este es un fenómeno en tránsito, contradictorio y complejo con un futuro abierto y por ahora incierto.

## Referencias

FAJN, G. (coord). *Fábricas y empresas recuperadas: protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación: Buenos Aires: Ediciones IMFC, 2003.

GORZ, A. Táctica y estrategia del control Obrero. *Pasado y Presente*. Buenos Aires, n. 2/3, jul./dic. 1973. Nueva Serie

MICHELS, R. *Los partidos políticos: un estudio de la sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Buenos Aires: Amorrortu, 1996.

PEREZ LEDESMA, M. Cuando lleguen los días de la cólera. Movimientos sociales teoría e historia. *Revista Zona Abierta*. Buenos Aires, n. 69. 1994.

ROSANVALLON, P. *La nueva cuestión social*. Buenos Aires: Manatíal, 1995.

SCHUSTER, F.; SCRIBANO, A. Propuesta social en la Argentina de 2001: entre la normalidad y la ruptura. *Revista Observatorio Social de Latino América*. Buenos Aires, CLACSO, sep. 2001.

VIEITEZ, C. G.; DAL RI, N. M. *Trabalho associado: cooperativas e empresas de autogestão*. Rio de Janeiro: DP&A: Rio de Janeiro: Finep, 2001.